

Менеджмент

УДК 658.14:330.322:355.02(477)

Менеджмент інвестиційного середовища: аналіз особливостей і стратегій суб'єктів господарської власності в умовах війни

Лобунець Тетяна Валеріївна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту, факультету аграрного менеджменту, Національного університету біоресурсів і природокористування України, м. Київ, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-1973-4181>

Прийнято: 27.12.2023 | Опубліковано: 31.01.2024

Анотація. Метою статті є аналіз головних аспектів менеджменту інвестиційного середовища в умовах війни та виявлення основних чинників, що впливають на діяльність суб'єктів господарської діяльності.

Методи аналізу, синтезу, збору інформації, узагальнення використано для розгляду цієї проблематики.

Результати. У статті актуалізовано питання щодо заходів, спрямованих на розвиток підприємств шляхом підвищення їх інвестиційної привабливості в умовах війни. Досліджено взаємозв'язок між процесами стратегічного планування суб'єктами підприємства та реалізації інвестиційних рішень. Акцентовано увагу в результаті дослідження на тому, що інвестиції мають велике значення в розвитку економіки та суспільства загалом. У періоди економічної та політичної нестабільності в Україні зростає роль інвестицій, які впливають на підприємства, інфраструктуру, зайнятість населення й інші сфери життєдіяльності. Виділено основні орієнтири стратегічного управління інвестиційною діяльністю та розглянуто особливості формування базових інвестиційних стратегій підприємства. Виокремлено напрями стратегічного управління інвестиційною діяльністю компанії, етапи реалізації окремих інвестиційних проектів і підходи до реструктуризації складу фінансових активів інвестицій. Увагу приділено збалансуванню складу інвестиційного портфеля в межах часових і бюджетних обмежень, з одночасним дотриманням вимог щодо ліквідності та законодавчих норм. У статті виявлено конкретні завдання під час управління інвестиційними

ресурсами: аналіз ризиків, ребалансування портфеля, співпраця із зовнішніми сторонами, урахування фінансової стабільності та пошук нових можливостей.

Висновки. Визначено, що в умовах війни управління саме інвестиційним середовищем є досить складним завданням для суб'єктів господарської діяльності. Також зазначено, що основними чинниками успішного управління є розвиток, адаптивність, гнучкість, постійні моніторинги та реагування на зміни в економічному, політичному та соціальному середовищах країни.

Ключові слова: інвестиційне середовище, суб'єкт господарської діяльності, інвестори, ризики, виклики.

Management of the Investment Environment: Analysis of Features and Strategies of Economic Property Subjects in Wartime Conditions

Abstract. *The purpose of the article is to analyze the main aspects of the management of the investment environment in the conditions of war and to identify the main factors affecting the activities of economic entities. Methods of analysis, synthesis, information gathering, and generalization were used to consider this issue.*

The results. The article updates the issue of measures aimed at the development of enterprises by increasing their investment attractiveness in wartime conditions. The relationship between the processes of strategic planning by the entities of the enterprise and the implementation of investment decisions was studied. As a result of the research, attention was focused on the fact that investments are of great importance in the development of the economy and society in general. During periods of economic and political instability in Ukraine, the role of investments that affect enterprises, infrastructure, employment and other spheres of life is growing. The target orientations of strategic management of investment activities are identified and the peculiarities of the formation of basic investment strategies of the enterprise are considered. Areas of strategic management of the company's investment activities, stages of implementation of individual investment projects and approaches to restructuring the composition of financial assets of investments are highlighted. Attention is paid to balancing the composition of the investment portfolio within the framework of existing time and budget constraints, while simultaneously complying with liquidity requirements and legal norms. The article identifies specific tasks in the management of investment resources: risk analysis, portfolio rebalancing, cooperation with external parties, consideration of financial stability and the search for new opportunities.

Conclusions. It is highlighted that in the conditions of war, management of the investment environment itself is a rather difficult task for business entities. It is also noted that the main factors of successful management are development, adaptability, flexibility, constant monitoring and response to changes in the economic, political and social environment of the country.

Keywords: *investment environment, business entity, investors, risks, challenges.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах ефективний розвиток господарюючих суб'єктів є актуальним завданням, а ефективність управління – основою внутрішнього середовища підприємства. Цей аналіз розглядає систему управління підприємством як складну відкриту систему й використовує методи системного аналізу для визначення напрямів її вдосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий огляд літератури для проведення дослідження свідчить про актуальність менеджменту інвестиційного середовища. Питання особливостей і стратегічних дій суб'єктів господарської власності в умовах війни досліджують усе більше науковців і часто визначають їх як окремий напрям досліджень. Серед дослідників, які вивчали це питання, слід указати А. Музиченко,

Т. Овчаренко та Т. Сігаєву. Вони зазначають, що перешкоди, що стоять перед державою в умовах війни під час залучення інвестицій в економіку, вимагають систематичних реформ і розвитку стратегії для подолання цих перешкод, імплементація яких є основним кроком для створення сприятливого інвестиційного середовища [9].

О. Байлова та Є. Кушнір обґрунтовують важливість у сучасних умовах співпраці та стратегічних рішень суб'єктів підприємництва, що має вживати адекватних заходів і це дасть змогу отримати найбільшу ефективність від діяльності [1]. В. Загребельний і Й. Товт виявили, що на рівні держави потрібно продовжувати здійснювати підтримку суб'єктів господарювання, а саме шляхом створення матеріально-технічної та фінансово-кредитної підтримки, відповідної правової бази, кадрового й інформаційно-консультативного забезпечення бізнесу [6]. На основі економічних, соціальних і правових аспектів розвивається управління інвестиційним середовищем, яке динамічно змінюється під час воєнного стану, як зазначають В. Вороніна та Ю. Нечитайло [2].

Основну увагу Л. Галько приділяє збалансованості складу інвестиційного портфеля в межах наявних часових і бюджетних обмежень під час дотримання вимог ліквідності й законодавчих норм [3]. Ю. Гонтаренко та Н. Зачосова детально розглядають процес розроблення та реалізації стратегій економічної безпеки, що

включає етапи аналізу фінансово-господарської діяльності, формулювання стратегічних цілей, розроблення методів їхньої реалізації, визначення стратегій на різні часові періоди й оцінки їхніх результатів [4].

І. Грімів виявив, що інвестиції в реструктуризацію і технічне переозброєння наявних підприємств є одним із напрямів економічного розвитку [5]. С. Лисенко, Є. Буряк і М. Йохна розглянули аспекти, пов'язані з управлінням інвестиційним кліматом в умовах воєнного стану, і визначили ключові чинники, що впливають на діяльність економічних агентів у таких умовах [7].

О. Лоза [8] визначає вагому роль іноземних інвестицій в умовах невизначеності. Також сучасні тенденції інвестування в Україні досліджують М. Тимоць, Г. Стахів [10] і стверджують, що є значна привабливість інституційної нерухомості як інструмента інвестування, бо це більш консервативний метод, який може бути досить доречним після завершення війни.

Результати останніх досліджень ураховано для визначення власного підходу та досягнення поставленої мети.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Особливості інвестування й елементи стратегічного управління підприємствами саме в умовах війни недостатньо досліджено та потребують доопрацювання.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз системи стратегічного управління суб'єктів господарською діяльністю та аспектів менеджменту інвестиційного середовища в умовах воєнних дій на території України. На основі мети визначено такі завдання:

- визначити сучасний стан і розвиток господарської власності в умовах війни;
- розглянути основні елементи системи менеджменту інвестиційного середовища;
- систематизувати фактори та структури стратегічного управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Війна на території України поставила бізнес на межу зникнення. Це пов'язано з тим, що багато успішних підприємств знищено або вони були змушені евакуюватися і починати все з нуля. Третина українських підприємств утратила більше половини доходів через воєнні дії, у чверті власників доходи впали на 25-50 %, а кожен десятий підприємець утратив усі доходи та можливості працювати. Незважаючи на труднощі, з якими зіштовхнулися

підприємства після повномасштабного вторгнення, значна їх частина все ще намагається відновити роботу. Більшість із них поєднують віддалену й автономну роботу. 55% середніх підприємств, 52% великих підприємств, 45% малих і середніх підприємств і 41% мікропідприємств; третина веде бізнес виключно в офлайн; третина малих і середніх підприємств працює віддалено, а третина мікропідприємств — дистанційно. 20% мікропідприємств, 12% малих підприємств, 10% середніх підприємств і 20% великих підприємств працюють віддалено, переважно з України. Тому найскладнішою проблемою є пошук джерел фінансування інвестиційних проєктів, реструктуризації та технічного переозброєння чинних підприємств [9].

Воєнний стан, запроваджений Урядом 24 лютого 2022 року, значно вплинув на управління інвестиційними проєктами. На думку дослідників, війна в Україні змусила багато компаній призупинити деякі зі своїх стратегічних планів, причому не тільки у внутрішній, а й у міжнародній стратегії. До наслідків воєнного стану належить:

- 1) інфляція;
- 2) кіберризик;
- 3) виникнення конкуруючих економік;
- 4) поновлювані джерела енергії;
- 5) стабільність ланцюжка поставок;
- 6) зміна пріоритетів зацікавлених сторін.

Згідно з електронними даними онлайн-сервісу державних послуг «Дія», з 01 березня по 01 серпня 2022 року в Україні зареєстровано 97803 нових суб'єкти господарювання, включно з індивідуальними підприємцями. Це свідчить про позитивний розвиток малих і середніх підприємств (МСП), які є основною складовою японської економіки. Втім, згідно з тими ж даними, не всі підприємства є прибутковими [11].

Сільське господарство є важливою частиною економіки України й основою для розвитку інших галузей. Продовольча незалежність і безпека безпосередньо залежать від стану аграрного сектору, на який припадає понад третина всього експорту країни і який забезпечує зайнятість сільського населення. Управління господарством характеризується низкою виняткових особливостей, які впливають на створення та функціонування систем управління. Сезонність виробництва та коливання обсягів праці й матеріалів, необхідних упродовж року, потребують певних методів управління, щоб збалансувати та вирівняти наявні та коливні дисбаланси. Тому управління сільськогосподарськими підприємствами має бути досить гнучким й оперативним.

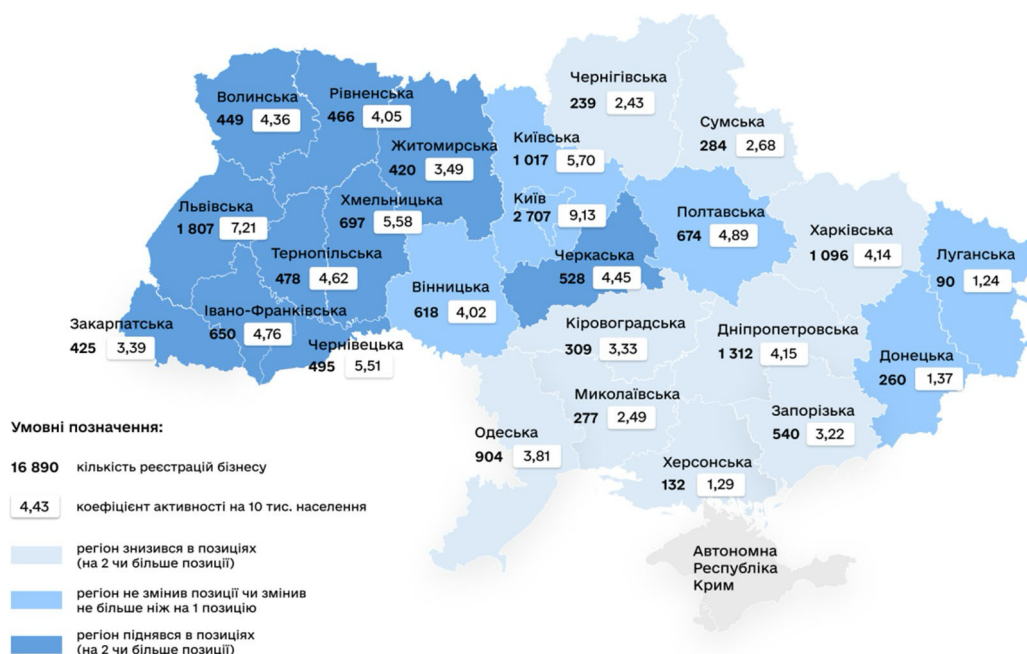
Необхідно вжити компенсаційних заходів для відновлення балансу та підтримання рівноваги розвитку.

Після більш ніж трьох місяців повномасштабних військових дій вітчизняна економіка поступово відновлюється, а реєстрація нових підприємств продовжує демонструвати позитивні тенденції.

Загалом за перші три місяці воєнних дій кількість реєстрацій нових бізнесів зростає на 81% порівняно з аналогічним періодом 2020 року та на 47% порівняно з аналогічним періодом 2021 року. Найбільше нових суб'єктів господарювання зареєстровано в Київській, Львівській і Дніпропетровській областях (рис. 1).

Рисунок 1

Динаміка реєстрів у регіонах під час повномасштабної війни (березень-квітень 2022 року)



Джерело: [11]

У третьому місяці повоєнного періоду найбільшу кількість нових прибуткових юридичних осіб зареєстровано в таких галузях:

- вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур й олійних культур (7,5% юридичних осіб);

- неспеціалізована оптова торгівля (6,4% юридичних осіб);
- комп'ютерне програмування (4,7% юридичних осіб) [7].

Ведення бізнесу в умовах воєнного стану — дуже складний, але вкрай необхідний процес. Крім першочергового завдання корпоративної самооборони, існує глобальна потреба в забезпеченні зайнятості громадян і підтримці збройних сил.

Слід зазначити, що вітчизняні компанії залишаються активними в боротьбі України за незалежність: 89,7% компаній беруть участь у підтримці України під час війни, 63% з них – на волонтерських засадах.

Для того щоб зробити інвестиційні проекти привабливими, рекомендується враховувати такі аспекти:

- вартість – сума інвестиційного проекту;
- інвестиційну віддачу – дохід, прибуток;
- грошовий потік – обсяг грошового потоку, що генерується інвестиційним проектом;
- соціальний вплив;
- життєвий цикл – період, протягом якого інвестиційний проект приносить дохід або інші вигоди;
- ліквідаційну вартість – очікувані прибутки [1].

У процесі постійних змін і динаміки економічних факторів виникають нові економічні ризики, а економічна стійкість підприємств та їх систем позиціонується як одна з найбільш чутливих до змін характеристик, тому стратегічна система управління економічною безпекою має виявляти гнучкість характеру й здатність до трансформації під впливом мінливих умов господарської діяльності.

Уважається, що стратегії управління економічною стабільністю й економічною безпекою мають містити не лише динамічні й статичні аспекти, а й їх взаємне поєднання. Це залежить від таких чинників: непередбачуваність змін зовнішнього середовища, обмеження внутрішньої можливості абсолютного контролю ситуації, конфлікт інтересів тощо [4].

Система управління інвестиційним середовищем містить елементи, спрямовані на ефективне управління інвестиціями й створення сприятливих умов для успішного функціонування інвестиційного середовища. Конкретні елементи працюють разом, щоб створити повну систему управління інвестиційним середовищем, забезпечуючи тим самим оптимальне використання інвестиційних ресурсів і досягнення встановлених цілей (табл. 1).

Система управління інвестиційним кліматом в умовах воєнного стану має свої особливості, що стосуються елементів, що сприяють управлінню інвестиційними портфелями та зниженню ризиків, пов'язаних зі збройним конфліктом.

Таблиця 1

Основні елементи системи менеджменту інвестиційного середовища

| Елементи | Вплив на оптимізацію інвестиційних процесів |
|------------------------------|---|
| Стратегія інвестування | Це ключовий елемент системи. Це передбачає визначення: ризикового профілю, термінів і стратегій блокування активів, інвестиційних цілей |
| Управління ризиками | Ризики містять: ідентифікацію, управління й оцінку ризиками, залучення різноманітних страхувань, диверсифікацію інвестиційного портфеля, використання стратегій зниження ризиків |
| Управління портфелем | Охоплює процеси: вибір, придбання, розподіл і моніторинг різних видів активів, таких як: нерухомість, облігації, товари, валюти тощо, балансування наявних ризиків і розподіл активів відповідно до стратегії |
| Аналіз та оцінка умов | Аналіз передбачає: ринкові тренди, потенційні можливості та ризиків. Етапи оцінки умов: збір й обробка ринкової інформації, організація фундаментального й технічного аналізу прогнозування, оцінка фінансових показників |
| Моніторинг і звітність | Це система контролю за реалізацією інвестиційної стратегії, оцінка доходності, ризиків й інших показників результативності |
| Планування і прогнозування | Це розробка короткострокового чи довгострокового планів, виявлення фінансових результатів, оцінка впливу різних факторів на інвестиційний портфель |
| Дотримання нормативних вимог | Механізми дотримання правових, регуляторних вимог й етичних стандартів передбачають: конфіденційність і захист інформації, ефективне управління даними, використання етичних стандартів під час прийняття рішень |

| | |
|------------------------|--|
| Дослідження і розвиток | Удосконалення дослідження шляхом: нових методів, технологій, інструментів, інновацій |
| Моніторинг і звітність | Містить: систему контролю за реалізацією інвестиційної стратегії, оцінку ризиків, доходності й інших показників результативності |

Джерело: складено автором на основі даних [7]

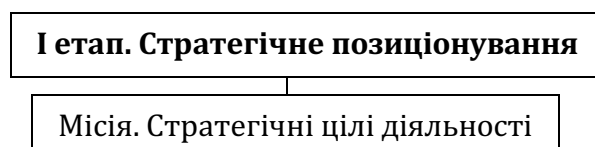
Ці специфічні характеристики впроваджують загальні принципи системи управління інвестиціями. Проте, ситуація в соціально-економічній сфері України залежить від успішності наших сил оборони, військової та фінансової підтримки світових демократій і може в будь-який момент зіштовхнутися зі своїми унікальними викликами, тому має адаптуватися до конкретних особливостей.

Стратегічне управління — це формальний багаторівневий поведінковий процес управління, який дає змогу сформулювати та реалізувати ефективні стратегії, збалансувати відносини між організацією (включаючи її різні компоненти) та зовнішнім середовищем і досягає встановлених цілей. Для прийняття стратегічних рішень керівники господарств повинні враховувати внутрішні і зовнішні фактори. Зовнішнє середовище, особливо професійне, є більш динамічним і складним. Тому результати його аналізу є основою для прийняття управлінських рішень щодо вибору найкращого стратегічного варіанту (рис. 2).

Управління інвестиційним середовищем у контексті діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану потребує специфічних методів і стратегій управління. Період воєнного стану – це особливий період, коли стабільності, безпеці й економічній ситуації може бути завдано серйозної шкоди. Тому управління інвестиційними ресурсами вимагає особливої уваги та врахування конкретних обставин [5]. Управління ключовими аспектами інвестиційного середовища в умовах війни має значні наслідки для прямих іноземних і портфельних інвестицій. До них належать: аналіз ризиків (політичних, економічних, ризику безпеки тощо), пошук нових можливостей, ребалансування портфеля, урахування фінансової стійкості та співпраця із зовнішніми сторонами.

Рисунок 2

Структура стратегічного управління діяльністю господарської власності





Джерело: складено автором на основі даних [4]

Загалом застосування аспектів інноваційного середовища суб'єктами господарювання сприяє досягненню мети — підвищенню конкурентоспроможності. Тому для досягнення ефективного управління конкурентоспроможністю суб'єктами господарської власності необхідно використовувати різноманітні інструменти, які дають змогу їм накопичувати та використовувати свою конкурентоспроможність.

Висновки. Під час воєнного стану управління інвестиційним середовищем має свої особливості, залежить від багатьох чинників та є досить складним завданням для суб'єктів господарської діяльності. Сутність стратегічного управління

підприємством полягає у формуванні конкурентної переваги підприємства, установленні ефективної стратегічної позиції підприємства та забезпеченні стабільності підприємства в ринкових умовах, що постійно змінюються.

Третина українських підприємств утратила більше половини доходів унаслідок воєнних дій, чверть підприємств втратила доходи на 25-50 %, а кожен десятий підприємець утратив усі доходи від бізнесу. Незважаючи на труднощі, з якими зіштовхнулися підприємства після повномасштабного вторгнення, значна їх частина все ще намагається відновити роботу. Більшість із них поєднують віддалену й автономну роботу.

Основними елементами системи менеджменту інвестиційного середовища є: стратегія інвестування, управління ризиками, оцінка умов, управління портфелем, постійний моніторинг, прогнозування, дотримання нормативних вимог, дослідження і розвиток. Управління господарською діяльністю характеризується низкою виняткових особливостей, які впливають на створення і функціонування системи управління. Сезонність виробництва й коливання обсягу праці й матеріалів, необхідних упродовж року, потребують певних методів управління, щоб збалансувати та вирівняти наявний і коливний дисбаланс. Тому управління сільськогосподарськими підприємствами має бути досить гнучким й оперативним. Необхідно вжити компенсаційних заходів для відновлення балансу й підтримання рівноваги розвитку підприємств.

Подальші дослідження за обраною темою мають бути зосереджені на постійному моніторингу інвестиційного середовища, аналізі його динаміки, виявленні тенденцій і коливань, нині важливих для потенційних інвесторів. Покращення інвестиційного середовища й запровадження ефективних економічних стратегій для залучення інвестицій є ключовими цілями для науковців у подальших дослідженнях.

Список використаних джерел

1. Байлова О. О., Кушнір Є. О. Удосконалення сучасної системи управління суб'єктами підприємництва. *Економіка і менеджмент 2023: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., у 6 т.* Дніпро: Видавець Біла К. О., 2023. С. 15-17. URL: <https://www.dnu.dp.ua/docs/ndc/2023/materiali%20konf/Zbirnyk-konferentsiyi-2023-Tom-6.pdf>
2. Вороніна В., Нечитайло Ю. Інвестиції: фактори та ризики. *Управління змінами та інновації.* 2022. № 4. С. 5–8. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2022-4-1>

3. Галько Л. Р. Інвестиційна діяльність підприємства: стратегія і тактика управління. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-63>
4. Гонтаренко Ю., Зачосова Н. Стратегії управління економічними ризиками об'єктів критичної інфраструктури для стабілізації їх економічної безпеки в умовах BANI WORLD та ІНДУСТРІЇ 4.0. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 7 (7). С. 165-171. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.7-27>
5. Грімів І. О. Інвестування сучасного менеджменту як важливість реалізації бізнес-проектів. *Економіко-правовий розвиток сучасної України: матеріали XI Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, що присвячена 25-й річниці з дня заснування Національного університету «Одеська юридична академія»*. Одеса, 2022. С. 163-165. URL: <http://surl.li/pktbk>
6. Загребельний В. А., Товт Й. Т. Проблеми функціонування бізнесу в умовах війни. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: збірник тез доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції*. Мукачево: МДУ, 2023. С. 18-20. URL: http://dspace.s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/9912/1/PROBLEMS_OF_BUSINESS_FUNCTIONING.pdf
7. Лисенко С. М., Буряк Є. В., Йохта М. А. Менеджмент інвестиційного середовища в контексті діяльності суб'єкта господарської діяльності під час дії воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 8 (14). С. 93-111. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-8\(14\)-93-111](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-8(14)-93-111)
8. Лоза С. Інвестування в Україні: основні тенденції, проблеми та перспективи активізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 2. С. 297-306. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/07/vknu-es-2022-n2t2304_47.pdf
9. Музиченко А. О., Овчаренко Т. С., Сігаєва Т. Є. Стратегії залучення інвестицій в українську економіку: прогнози й виклики. *Академічні візії*. 2023. № 23. С. 1-10. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30639>
10. Тимоць М., Стахів Г. Фінансові аспекти залучення іноземних інвестицій в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-70>

11. Український бізнес в умовах війни: аналітика стану за три місяці. *Бізнес Дія*. 2022. URL: <https://business.dii.gov.ua/en/cases/novini/ukrainskij-biznes-v-umovah-vijni-analitika-stanu-za-3-misaci> (дата звернення: 19.11.2023).

12. Rasulov, R. (2022). Automation of logistics processes in direct trade between producers and the restaurant sector. *Law, Business and Sustainability Herald*, 2(4), 62–77. Retrieved from <https://www.lbsherald.org/index.php/journal/article/view/69> (date of access: 19.11.2023).